



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Departamento de Recursos Humanos en la empresa  
grupo Sesé

*Human Resources department in Sesé group company*

Autor/es

Marta Gracia Berges

Director/es

Gloria Tena Tena

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo  
2021



**Autora:** Marta Gracia Berges

**Directora:** Gloria Tena Tena

**Título:** Departamento de Recursos Humanos en la empresa Grupo Sesé / *Human Resources department in Sesé group company*

**Titulación:** Relaciones Laborales y Recursos Humanos

## **RESUMEN:**

Este trabajo de fin de grado se basa en dar a conocer el Departamento de Recursos Humanos del Grupo Sesé, una empresa multinacional dedicada al transporte logístico, con sede en Zaragoza.

Para ello comienzo hablando sobre el departamento de RRHH: su importancia, evolución y diversas funciones dentro de este. También estudiaré qué tipo de estrategia escogen las empresas multinacionales en este departamento.

En lo que al grupo Sesé se refiere, describo la empresa y su plantilla centrándome en el departamento de RRHH y sus procesos establecidos para el óptimo funcionamiento en las áreas de selección y formación.

Términos Clave: Departamento de recursos humanos, capital humano, ventaja competitiva, selección, formación

## **ABSTRACT:**

My Bachelor's Degree Final Project is based on introducing the Human Resources department of the group Sesé, a multinational company dedicated to logistics transport based in Zaragoza.

To begin with, I start talking about the HR department: its importance, evolution, and different functions within it. I will also study what type of strategy multinational companies choose in this department.

Regarding the Sesé group, I describe the company and its staff, focusing on the HR department and its established processes for optimal functioning in the areas of selection and training.

Keywords: Human resources department, human capital, competitive advantage, selection, training.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>5</b>
1 INTRODUCCIÓN. ....	5
1.1 OBJETIVO DEL TRABAJO.....	6
1.2 METODOLOGÍA. ....	6
1.3 ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO.....	6
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>7</b>
2. INTRODUCCIÓN. ....	7
2.1 GESTIÓN DE RRHH. ....	7
3. DEPARTAMENTO DE RRHH. ....	10
3.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH. ....	11
4. EMPRESA MULTINACIONAL.....	14
4.1 EMPRESAS MULTINACIONALES SEGÚN EL GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN.....	14
4.2 SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS MULTINACIONALES. ....	14
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>17</b>
5. EL DEPARTAMENTO DE RRHH DE GRUPO LOGÍSTICO SESÉ.....	17
5.1 METODOLOGÍA. ....	17
5.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA. ....	17
5.3 PLANTILLA. ....	18
5.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SUS POLÍTICAS.....	21
5.5 PROCESOS A SEGUIR.....	23
5.5.1 SELECCIÓN.....	24
5.5.2 FORMACIÓN.....	28
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>33</b>
6.CONCLUSIÓN. ....	33
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>34</b>
7. BIBLIOGRAFÍA. ....	34
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>38</b>
8. ANEXOS.....	38
8.1 ANEXO 1: PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO.....	38
8.2 ANEXO 2: MENSAJE PARA INFORMAR A LOS TRABAJADORES. ....	44
8.3 ANEXO 3: MENSAJE PARA HACER CUESTIONARIO. ....	45
8.4 ANEXO 4: MENSAJE PARA EXPLICAR EL PROCEDIMIENTO. ....	46

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1 Etapa administrativa .....	9
Tabla 2 Etapa de gestión. ....	9
Tabla 3 Etapa de desarrollo. ....	10
Tabla 4 Etapa de responsabilidad estratégica. ....	10
Tabla 5 Distribución de la plantilla por rango de edad.....	20
Tabla 6 Acogida conductor .....	27
Tabla 7 Acogida personal MOD .....	27
Tabla 8 Acogida personal MOI.....	28

Ilustración 1 Evolución de la plantilla .....	18
Ilustración 2 Distribución de la plantilla en los distintos países.....	19
Ilustración 3 Distribución de la plantilla por sexo Grupo Sesé .....	19
Ilustración 4 Distribución de la plantilla por sexo Grupo Sesé España.....	20
Ilustración 5 Organigrama de la empresa .....	21
Ilustración 6 Organigrama del Departamento de RRHH .....	22
Ilustración 7 Proceso de selección .....	26
Ilustración 8 Proceso de formación.....	31

# CAPÍTULO 1

## 1 INTRODUCCIÓN.

El presente Trabajo Fin de Grado se va a basar en el análisis del departamento de Recursos Humanos (En adelante RRHH) del grupo SESE (Sede de Zaragoza), centrándome en las áreas de selección y formación.

Grupo SESE es una empresa española de soluciones logísticas que ha ido evolucionando desde sus inicios hasta transformarse en una multinacional presente en 17 países, en la cual tuve la oportunidad de realizar las prácticas externas del grado de Relaciones Laborales y RRHH.

Gracias a realizar allí las prácticas he podido acceder a información sobre el departamento de RRHH y conocer cómo funciona de primera mano.

Desde la primera jornada de prácticas en la empresa me interesó el funcionamiento del departamento, así como su relevancia. Comprobé de forma satisfactoria como podía aplicar gran parte de los conocimientos adquiridos durante el transcurso del grado.

Este departamento está muy relacionado con la mayoría de las asignaturas del grado Recursos Humanos y Relaciones Laborales, y en concreto con la asignatura de Gestión y Dirección Estratégica de RRHH, donde he podido ver la gran importancia de este departamento para el correcto funcionamiento de la empresa.

Una buena gestión de RRHH puede ser clave a la hora del buen funcionamiento y desarrollo de una entidad. Es necesario para que las organizaciones funcionen contratar nuevo personal y adaptar sus conocimientos a la labor que realicen, siendo para esto vital la tarea de selección y formación en las cuales me centraré. No sin olvidar otras funciones igualmente relevantes como la motivación del personal, la comunicación, la integración, etc.

Como he podido ver a lo largo del grado de RRHH, el factor humano aporta gran valor a la compañía. De grupo SESE me llamó especialmente la atención que, para ellos el capital humano es el gran potencial de la empresa y por ello su política de RRHH se basan en garantizar que esta disponga del capital humano más profesionalizado, motivado y comprometido con sus objetivos.

Las personas han de tener la capacidad necesaria para responder satisfactoriamente a los retos presentes y futuros, por lo que es necesario promover la formación continua de todo el personal a través de planes específicos.

Tras aprender de primera mano cómo organiza una empresa global la gestión de RRHH y los procedimientos que posee la empresa para realizar estas funciones y la buena experiencia vivida en la cual pude enriquecer mis conocimientos, voy a analizar su departamento de RRHH y más concretamente los procedimientos de formación y selección, como ya he mencionado.

## 1.1 OBJETIVO DEL TRABAJO.

El objetivo de este trabajo es dar a conocer la visión, los valores y la labor que realiza el departamento de RRHH de la empresa SESÉ. Dentro de este departamento me centraré sobre todo en el proceso de selección y formación, analizando los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en él para poder así observar la importancia de una buena funcionalidad en estas áreas para la consecución de los objetivos empresariales.

## 1.2 METODOLOGÍA.

La utilización de una metodología adecuada es muy importante para elaborar un trabajo de fin de grado.

A la hora de buscar información para la realización de la parte teórica recurriré tanto a manuales como a libros de especialistas en la materia.

También usaré los apuntes y manuales obtenidos a lo largo del grado, además de apoyarme indagando en distintos artículos y páginas webs relacionadas con el tema de estudio.

Para poder dar a conocer el funcionamiento del departamento de RRHH del grupo SESÉ, utilizaré la información a la que he podido acceder gracias a realizar allí mis prácticas externas y documentos facilitados por la empresa con la que me puse en contacto con posterioridad para una mayor precisión de este análisis.

## 1.3 ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO.

Este trabajo estará dividido en 6 capítulos:

En el **primer** capítulo haré una introducción del trabajo donde se dirá la razón de la elección del tema del trabajo, los objetivos de este, así como su metodología.

En el **segundo** capítulo se encontrará el marco teórico, recogiendo información a partir de libros, manuales, apuntes y artículos relacionados con el tema principal del trabajo. Además, hablaré sobre la gestión de RRHH, el departamento de RRHH, así como su función y posición en el organigrama, haciendo hincapié en las funciones de selección y formación.

El **tercer** se basará en dar a conocer las funciones y procedimientos del departamento de RRHH de grupo SESÉ (sede de zaragoza) incidiendo en las áreas de selección y formación.

En el **cuarto** capítulo elaborare una conclusión de todo lo analizado con anterioridad.

Por último, en el **quinto** capítulo incluiré la bibliografía del material utilizado para la realización del trabajo, así como la legislación y las páginas webs consultadas y en el **sexto** capítulo, añadiré los documentos que me ha proporcionado la empresa para la realización de este trabajo, en forma de anexo.

## CAPÍTULO 2

### 2. INTRODUCCIÓN.

Debido a que el Departamento de RRHH es decisivo a la hora de alcanzar todos los objetivos empresariales con éxito, en este capítulo hablaré sobre la relevancia de la Dirección y Gestión de RRHH, así como del departamento de RRHH, su evolución, funciones que en él se realizan y su posición en el organigrama.

El elemento que marca la diferencia en una empresa son las personas ya que, en el entorno empresarial, el éxito está cada vez más vinculado a una gestión de RRHH eficiente. Cabe añadir que al igual que las tecnologías están en constante evolución, el personal tiene que adaptarse al mismo ritmo. Un personal bien cualificado y en continua formación es clave (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1998).

La preparación de los trabajadores, así como sus motivaciones, entusiasmo y su manera de sentirse con la organización (Conformidad con condiciones laborales, horarios, correcta información etc.) tendrá repercusión directa con la productividad de la empresa, la calidad de sus servicios y su crecimiento dentro del entorno empresarial.

#### 2.1 GESTIÓN DE RRHH.

Los RRHH han ido evolucionando debido a los cambios sociales que se han dado en la empresa, esto ha llevado a la función de RRHH a poseer una gran extensión de contenidos y una gran importancia dentro de la misma.

Alguno de los causantes de esta evolución fueron el avance en industrialización, desarrollo jurídico-laboral, desarrollo tecnológico, desarrollo sindical, aumento de la competitividad en los mercados, una evolución en la gestión del personal y mayores derechos para los trabajadores.

Todo esto ha causado que la empresa necesite personal que se encargue de estas nuevas necesidades, siendo necesaria la creación de departamentos específicos para que se encarguen de todo lo referido a la administración y dirección de los RRHH. Este nuevo departamento se ha desarrollado según aumentaban sus contenidos.

##### 2.1.1 CONCEPTO.

Función de RRHH: “Área de gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella, decisiones y acciones que son adoptadas para la consecución de los objetivos empresariales (Tena et al. 2016, p. 9).



### 2.1.2 FINALIDAD Y OBJETIVOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RRHH.

La función de RRHH tiene como objetivo final provisionar a la empresa de la fuerza laboral suficiente y adecuada a la labor que en ella se realice, en el momento en el que se necesite, y dentro de los objetivos económicos de la empresa.

La dirección y gestión de RRHH debe tomar las decisiones necesarias para obtener, desarrollar, evaluar, retener o prescindir de los trabajadores adecuados para lograr la eficiencia tanto económica como social.

El provisionar a la empresa de la fuerza laboral empresaria le hace asumir responsabilidades relacionadas con la motivación, comunicación y participación de los trabajadores en la empresa, para que la organización pueda contar con el personal requerido en cuanto a habilidades, conocimientos y actitudes. Es decir, que sepan que se están moviendo en la dirección de los objetivos de la organización y que estos sean compatibles con los intereses de los trabajadores.

Es decir que los objetivos de la dirección de RRHH son el resultado de los objetivos de la organización, pero van paralelos a estos, puesto que la organización tendrá objetivos como por ejemplo la producción de algún bien o servicio. Los objetivos del Área de RRHH tendrán también en cuenta la calidad de vida de la organización y los empleados (Chiavenato, 2015, p.122).

Podemos dividir los principales objetivos de la siguiente forma:

- 1. **Atraer, motivar y mantener** al personal con la formación necesaria para la consecución de los objetivos de la organización.
- 2. Conseguir y mantener un **buen clima laboral**, logrando con ello el compromiso, la satisfacción de los empleados, y la **consecución de sus objetivos individuales**.
- 3. Lograr la **eficiencia y la eficacia** con los recursos humanos disponibles, **cumpliendo las normativas**.

### 2.1.3 EVOLUCION DE LA GESTIÓN DE RRHH.

La creciente importancia de los RRHH se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular.

Dolan et al. (2007) señala como principales causas del aumento de la importancia de la gestión de los RRHH 6 aspectos clave:

- “1) Aumento de la competencia y, por tanto, de la necesidad de ser competitivo.
- 2) Los costes y ventajas relacionados con el uso de los RRHH.
- 3) La crisis de productividad.
- 4) El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.

- 5) Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- 6) Las tendencias para la próxima década”.

(Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., y Shculer, R., 2007, p.13)

La función de RRHH a lo largo de su evolución ha pasado por diferentes etapas: (Valle, R., 1995, p.202).

1. Etapa administrativa.
2. Etapa de gestión.
3. Etapa de desarrollo.
4. Etapa de responsabilidad estratégica.

*Tabla 1 Etapa administrativa.*

<b>ETAPA ADMINISTRATIVA</b>			
Corresponde a la etapa racionalista de la producción			
	Principios años 30 EEUU	Finales de los 40 Europa	
Personal visto como un factor de producción un coste a minimizar y un gasto.			
Busqueda de la mejora de la producción mediante salarios.			
Situación del personal irrelevante.			
<b>Funciones básicas:</b>			
Selección	Contratación	Adiestramiento	Fórmulas salariales ligadas al rendimiento

*Elaboración propia. Fuente: Valle, R. 1995, p.202*

*Tabla 2 Etapa de gestión.*

<b>ETAPA DE GESTIÓN</b>			
Corresponde a la etapa de relaciones humanas			
	Años 30 EEUU	Décadas 50-70 Europa	
Trabajadores = recurso que se puede potenciar.			
Personal visto como un ser social relevancia componentes sociológicos y psicológicos.			
Gestión orientada a satisfacer necesidades sociales y psicológicas, ya no son factores económicos.			
<b>Aparición de valoración de puestos de trabajo y de personal:</b>			
Selección y retribucción	Psicología industrial	Comunicación	Relaciones laborales

*Elaboración propia. Fuente: Valle, R. 1995, p.202*

Tabla 3 Etapa de desarrollo.

<b>ETAPA DE DESARROLLO</b>			
Corresponde a la época de desarrollo organizacional			
	Años 60 EEUU	Años 70 en Europa	
Concepción del hombre "Autorealización", motivado por desplegar sus conocimientos y capacidades en el trabajo.			
Función de RRHH como catalizador del cambio social.			
Individuo como recurso a optimizar y la base de la empresa.			
La gestión de RRHH asume :			
cometido de participación, comunicación, formación, desarrollo de los trabajadores y motivación al cambio.			
Se intenta que los fines del trabajador y la empresa coincidan.			

Elaboración propia. Fuente: Valle, R. 1995, p. 202

Tabla 4 Etapa de responsabilidad estratégica.

<b>ETAPA DE RESPONSABILIDAD ESTRATÉGICA</b>			
	Años 70 en EEUU	Años 80 en Europa	
Personal como un recurso a optimizar y un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa.			
Fijación de objetivos y estrategias se toman en cuenta:			
capacidades, limitaciones, intereses, posibilidades de RRHH etc.			
Seleccionada la estrategia corporativa y competitiva se estructuran las políticas de RRHH para lograr un grupo de individuos adecuado.			

Elaboración propia. Fuente: Valle, R, 1995 p. 202

### 3. DEPARTAMENTO DE RRHH.

Cuando hablamos de recursos humanos, nos referimos a los empleados de una organización, con los conocimientos y habilidades que el trabajador aporta a la empresa. El encargado de gestionar al personal (formación, selección, retribuciones etc.) es el departamento de RRHH.

Como comentan Dolan et al. (2007) en la actualidad, la gran mayoría de los responsables de la gestión de organizaciones, independientemente del objetivo de estas, consideran de gran importancia el papel que tienen las personas en el desarrollo y éxito de esta. Los factores de RRHH, habilidades, destrezas, competencias etc. son factores vinculados en gran medida a la competitividad organizativa.

El conocimiento de los trabajadores es un recurso intangible, difícil de copiar por la competencia. Una empresa puede copiar mecanismos y tecnología, pero no las habilidades y conocimientos de sus trabajadores. Se crea ventaja competitiva respecto a otras empresas si el departamento de RRHH es capaz de gestionar correctamente estos recursos e integrarlos en otros recursos organizativos.

Es vital que el departamento de RRHH consiga que la relación con los trabajadores sea de beneficio mutuo, conciliando los objetivos de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa, para conseguir trabajadores motivados y que puedan así aportar más a la empresa.

El departamento de RRHH debe atraer y mantener al personal adecuadamente preparado para que dé el máximo de sí mismo con actitud positiva.

### 3.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH.

El departamento de RRHH, ha evolucionado hasta el actual concepto. El personal pasa de ser visto como un coste a minimizar (Etapa administrativa), a ser visto como un activo importante que hay que gestionar.

Vemos que (Dolan et al. 2007, p.24) diferencia distintas funciones dentro del departamento.

1. La planificación de los RRHH.
2. El análisis de los puestos de trabajo.
3. La cobertura de las necesidades de RRHH en la organización (Reclutamiento y selección).
4. Aumento del potencial humano y desarrollo individual (Formación y gestión de la carrera profesional).
5. Evaluación de la actuación de los empleados.
6. Retribución y motivación de los empleados.
7. La gestión de la salud e higiene en el trabajo.
8. la gestión estratégica de los RRHH.

A continuación, procederé a describir brevemente estas funciones para saber mejor en que se basan:

- **La planificación de los RRHH:**

El departamento de RRHH debe tener una actividad proactiva, adelantándose a las necesidades que se van a requerir. Este proceso tiene gran importancia, puesto que debe de cuadrar los RRHH que se necesitan con los que se disponen, evitando el exceso de personal o la falta de capacitación de este.

Se tiene que determinar las necesidades de la empresa, cualitativas, cuantitativas y de personal a partir de los objetivos y estrategias establecidas en un determinado espacio de tiempo. Para ello se debe de tener conocimiento de los recursos de los que se dispone.

- **Análisis de puesto de trabajo:**

Proceso que consiste en el análisis y registro de todo lo que se considere relevante de un puesto de trabajo (finalidad, objetivos, actividades que en él se realizan), así como las condiciones en las que se llevan a cabo dichas actividades y todos los requisitos que son necesarios para ocupar el puesto con éxito (Sastre, M.A., Aguilar, E.M., 2003, p.366).

Todo este proceso ocasiona dos actividades:

- La descripción de puestos de trabajo: En qué consiste el puesto y que responsabilidad tiene.

- La especificación del puesto: Los requisitos necesarios, habilidades y competencias para ocuparlo.

Este análisis es necesario para conocer el contenido del puesto (qué, cómo y por qué se hace en este), así como los requisitos necesarios para llevar la tarea a cabo. El análisis de puestos está directamente relacionado con actividades como el reclutamiento y la selección la retribución.

- **Cobertura de las necesidades de RRHH de la organización, Reclutamiento y Selección:**

Una vez establecidas las necesidades de RRHH de la empresa, así como su vinculación con las estrategias de esta, se debe de pasar a cubrir los puestos de trabajo necesarios.

Para esto se reclutan a los candidatos, entendiendo el reclutamiento como “la captación de candidatos para un determinado puesto de trabajo” (Gómez-Mejía et al. 1998, p.132).

Para esto la empresa tiene que dar a conocer, en el mercado, la existencia del puesto a ocupar y atraer a los candidatos cualificados. El mercado en el que la empresa oferta el puesto puede ser interno, externo o una combinación de ambos.

Tras el reclutamiento se seleccionan los más adecuados a través del proceso de selección: “Proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos presentados para el puesto de trabajo vacante. El proceso típico incluye la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo, así como la evaluación de los candidatos en estas cualidades” (Gómez-Mejía et al. 1998, p.135).

Una vez seleccionados a los candidatos, se le asignan los distintos puestos de trabajo. A mayor número de solicitudes de candidatos cualificados, mayor poder de selección tendrá la empresa. Este procedimiento debe dar como resultado un ajuste entre las capacidades que tiene el candidato y las que requiere el puesto de trabajo.

- **Aumento del potencial humano y desarrollo individual, formación y gestión de la carrera profesional:**

Dolan et al. (2007, p. 167) define la formación como el proceso que consiste en un conjunto de actividades, que tienen como finalidad mejorar el rendimiento del trabajador aportando nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, actualizando sus habilidades al puesto de trabajo. Con todo esto, se consigue preparar a los empleados para progresar en su carrera, cómo obtener mejor clima laboral y aumentar el compromiso del trabajador con la organización. Para esto se deben de conocer previamente las necesidades de formación.

Diseñar y poner en marcha programas de formación, desarrollo del trabajo, incentivar la participación, intentar evitar el absentismo etc., hace posible que los profesionales de RRHH puedan provisionar adecuadamente las necesidades en materia de fuerza de trabajo, así como posibilitar que los trabajadores alcancen sus objetivos profesionales dentro de la empresa.

Todo esto tendrá gran importancia en el éxito empresarial puesto que afectara a los costes de rotación del personal y posibilitara la buena adaptación de los trabajadores a las nuevas

tecnologías que están en constante evolución. Es esencial la adaptación del personal para la buena ejecución de las tareas.

- **Evaluación de la actuación de los empleados:**

Werther, W., y Davis, K. (2008, p.24), establecen que la evaluación del rendimiento y desempeño es un procedimiento necesario para conocer el rendimiento global de los trabajadores, siendo una función de gran relevancia en las empresas, puesto que es necesaria para tomar decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución o tomar las medidas disciplinarias necesarias.

Para hacer posible esta evaluación, hay que conocer las funciones, las tareas y los objetivos de los puestos, además de observar la conducta y el rendimiento del ocupante del puesto y así conseguir emitir juicios fiables y válidos.

- **Retribución y motivación de los empleados:**

A la hora de diseñar un sistema retributivo en una empresa hay que tener en cuenta:

- La equidad interna: Las retribuciones deberán tener un valor que se considere justo dentro de la organización, teniendo además en cuenta las contribuciones que haga el empleado a la empresa, así como sus habilidades.
- La equidad externa: El valor de la retribución debe de ser justo en comparación con lo que se pagan en otras empresas que realizan un trabajo parecido.
- El rendimiento de los trabajadores, así como su preparación.
- La administración del sistema de retribución: Cómo se van a realizar las políticas retributivas, todo esto cumpliendo las leyes vigentes.

Las diferentes retribuciones que un trabajador puede recibir son:

- 1) Salario base: Cantidad fija que percibe un empleado ya sea mensual, semanal o por horas.
- 2) Incentivos salariales: Usados para incentivar el rendimiento del trabajador.
- 3) Retribuciones indirectas: Retribución en especie, coche de empresa, tarjeta restaurante etc.

- **La gestión de la salud e higiene en el trabajo:**

La empresa necesita una fuerza laboral fuerte y saludable, por lo que se preocupa tanto por su salud como su seguridad, aunque actualmente se centra en evitar riesgos como accidentes y enfermedades profesionales. También comienza a cobrar importancia los riesgos sociales y psicológicos.

En España, la seguridad e higiene en el puesto laboral está regulado por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995, de 8 de noviembre).

## 4. EMPRESA MULTINACIONAL.

Según la RAE una empresa multinacional es aquella “sociedad mercantil o industrial cuyos intereses y actividades se hallan establecidos en muchos países”.

Están formados por una empresa matriz y un conjunto de filiales en otros países en los que no solo ofrecen sus servicios, sino que realizan actividades productivas, de finanzas, publicidad etc.

Estas empresas suelen caracterizarse por:

- La empresa matriz controla a las filiales las cuales tendrán mayor o menos libertad de decisión dependiendo de cada empresa.
- Son empresas de gran tamaño lo que les permite desarrollar economías de escala minimizando así sus costes.
- Suelen invertir bastante en I+D.

### 4.1 EMPRESAS MULTINACIONALES SEGÚN EL GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN.

Según Perlmutter (1969, p.9) las multinacionales pueden clasificarse en:

- **Empresas etnocéntricas:** Estas empresas poseen una gran centralización en la sede central del país de origen, las decisiones son tomadas y dependen de la empresa matriz.
- **Empresas policéntricas:** Poseen mayor descentralización dando mayor capacidad de acción a sus distintas filiales.
- **Empresas geocéntricas:** Descentralización total las filiales toman sus decisiones y adoptan sus propias políticas.

### 4.2 SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS MULTINACIONALES.

Como hemos podido ver anteriormente, las personas son una fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa, por lo que el éxito empresarial está vinculado a una gestión de RRHH eficiente, por lo que es muy importante para las organizaciones elegir la forma adecuada la estrategia de RRHH a seguir en los distintos países en los que realice sus actividades.

A la hora de elegir una estrategia de recursos humanos en el ámbito internacional, primero habría que responder si el sistema de recursos humanos se tiene que adaptar al lugar en el que se encuentra la filial o si tiene que ser similar al de la central.

Para Taylor et al. (1996, p.959) las multinacionales parten de tres enfoques: Exportador, adaptativo y el híbrido. Estos enfoques dependen de lo parecido que pueda ser el sistema de recursos humanos de la filial

con el de la empresa matriz, el lugar de donde provengan los problemas cuando el sistema falle y de la cantidad de innovaciones en RRHH que la empresa comparta entre las filiales o con la propia central.

Si la empresa percibe su sistema de RRHH como una fuente de ventaja competitiva, suele haber una tendencia a la estrategia exportadora, por el contrario, si percibe que este no contribuye a la ventaja competitiva, tenderá a la estrategia de adaptación. Esta decisión dependerá de la naturaleza de su sistema como factor estratégico. Cuanto más positivamente perciba la empresa su sistema, mayor será la posibilidad de que lo intente transferir a sus filiales.

#### **ESTRATEGIA EXPORTADORA:**

Esta estrategia se basa en imitar el sistema de RRHH de la central en la empresa filial, presuponiendo que es más apto que otros tipos de sistemas. Es un comportamiento similar a una empresa etnocéntrica anteriormente mencionada, puesto que ambas se basan en la centralización de la empresa matriz, en el cual se asume que el sistema de RRHH de la central es mejor. Proporciona más ventajas competitivas y que por lo tanto son extrapolables a las distintas filiales.

En estos casos en los que la empresa matriz trata de trasplantar el sistema de RRHH, a la hora de seleccionar al personal se buscará a los empleados locales que puedan trabajar bajo el sistema de la empresa central.

En cuanto a cambios e innovaciones en materia de RRHH se producen en una sola dirección, de la central a la filial.

#### **ESTRATEGIA ADAPTATIVA:**

Se basa en que la empresa intenta adaptarse lo máximo posible a la situación local y al sector de la empresa, careciendo de influencia de la empresa central. Esto hace que los sistemas de RRHH de las filiales difieran entre sí.

Cuando surjan problemas de RRHH, las empresas deben fijarse y tomar ejemplo de las empresas locales, ampliando así su conocimiento del nuevo entorno en el que actúan.

Esta estrategia corresponde a la visión de una empresa policéntrica puesto que en esta estrategia hay una mayor descentralización de la empresa, dotando a sus filiales de una mayor capacidad de acción.

#### **ESTRATEGIA INTEGRADORA:**

Esta estrategia posee un punto de vista correspondiente a una empresa geocéntrica. Trata de tomar las mejores medidas, creando un sistema global de RRHH, pero a su vez teniendo en cuenta las circunstancias y características locales.

Cuando hay problemas, las razones de estos se buscan tanto en las prácticas de RRHH utilizadas como en las características del entorno.



En este tipo de estrategia, la central y las filiales ponen en común sus políticas y prácticas de RRHH.

Se suelen promover reuniones entre los directivos de RRHH de diferentes filiales para que compartan experiencias y perspectivas en cuanto a procesos de selección, formación, retribución etc. (Bird et al. 1998).

## CAPÍTULO 3

### 5. EL DEPARTAMENTO DE RRHH DE GRUPO LOGÍSTICO SESÉ.

#### 5.1 METODOLOGÍA.

A la hora de realizar el trabajo de fin de grado pensé que lo mejor sería investigar una empresa de la que pudiera obtener la suficiente información.

La mejor manera de conocer la organización de un departamento es trabajando dentro del mismo, y puesto que estuve realizando las prácticas externas del grado en el departamento de RRHH de grupo Sesé, vi esta empresa como una buena opción.

Grupo Sesé es una empresa global española. Posee un departamento de Recursos Humanos con múltiples funciones, entre las cuales se encuentra la selección del personal, así como la comunicación y formación, las cuales siempre me han llamado la atención de especial manera.

Mi finalidad es dar a conocer el departamento, sus distintas áreas y funciones (centrándome en selección y formación), así como los procedimientos que se llevan a cabo para intentar realizar esta función de la manera más eficaz posible.

Para comenzar me puse en contacto con la responsable del Departamento de Calidad y Recursos Humanos, (Responsable Procesos Calidad y PRL del Grupo Sesé Corporativo). Esta profesional me proporcionó información para hacer una descripción de las tareas realizadas en las áreas de formación y selección, así como el procedimiento que proseguía dicha empresa.

#### 5.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.<sup>1</sup>

Grupo Sesé comienza su actividad en 1965 en Urrea de Gaén, gracias a su fundador Alfonso Sesé Tena, dedicándose a la compra, venta y posterior transporte de productos agrícolas.

Treinta años después de su fundación, los hijos del fundador, Ana y Alfonso, cogen el testigo de su padre, haciéndose cargo de la empresa y creando una Sociedad Limitada con el objetivo de hacer crecer la actividad del transporte, denominada Hermanos Sesé S.L.

En el año 2000, se consolida como principal actividad la del transporte, para los sectores de gran consumo y automoción. A partir de aquí, y con el fin de mejorar las necesidades de expansión, se crea la División de Logística en 2001 y, para agrupar las sociedades y actividades de la organización, en 2004 se crea el Grupo Empresarial.

---

<sup>1</sup> [www.gruposese.com](http://www.gruposese.com)

En 2008 se abren las delegaciones de Rumanía y Bulgaria y se crean los servicios Intermodal y porta vehículos dentro de la División Transporte. En 2009 se abre la delegación de República Checa.

Durante el 2010 aparece la División de Servicios Industriales y la creación de Sesé Integra, para la incorporación de personas con discapacidad o en riesgo de exclusión. El grupo se introduce en el mercado latinoamericano por medio de Logística Sesé México. Hasta la actualidad el grupo logístico sigue expandiéndose por Europa y diversos continentes como África.

Grupo Sesé posee una estructura multi planta, donde cada uno de los centros operativos que componen las empresas, dependen funcionalmente de la Sede Central, ubicada en Zaragoza. Así, el Departamento de Operaciones, cuenta con delegaciones distribuidas según las necesidades de los negocios desarrollados. Los procesos de trabajo son definidos, marcados y exportados a las delegaciones por la central.

Su misión es crear valor de manera sostenible en la cadena de suministro a través de un modelo de negocio rentable, usando el trabajo en equipo, tecnologías e innovación e intentando llevar a cabo sus procesos y gestión de forma adecuada para poder ofrecer un servicio de calidad.

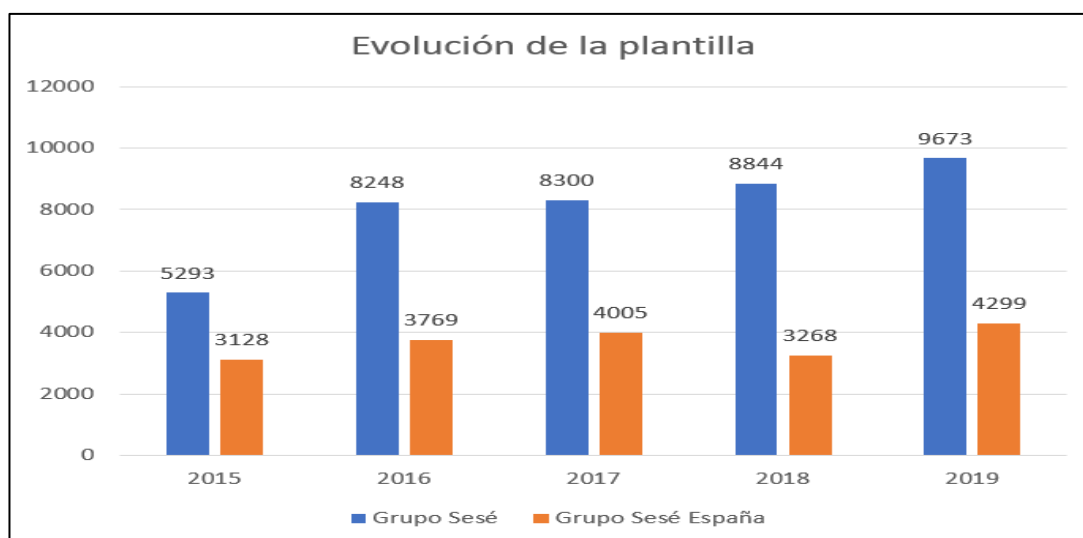
Su visión es posicionar la compañía como uno de los principales referentes europeos en el diseño y desarrollo de soluciones integrales para la cadena de suministro, usando un modelo de negocio sólido y rentable que genere valor de forma sostenida.

### 5.3 PLANTILLA.

La plantilla de Grupo Sesé ha ido aumentando con el paso del tiempo hasta estar compuesta en la actualidad por un total de 9673 empleados, poseyendo personal directo de la empresa en los 17 países en los que actúa en la actualidad.

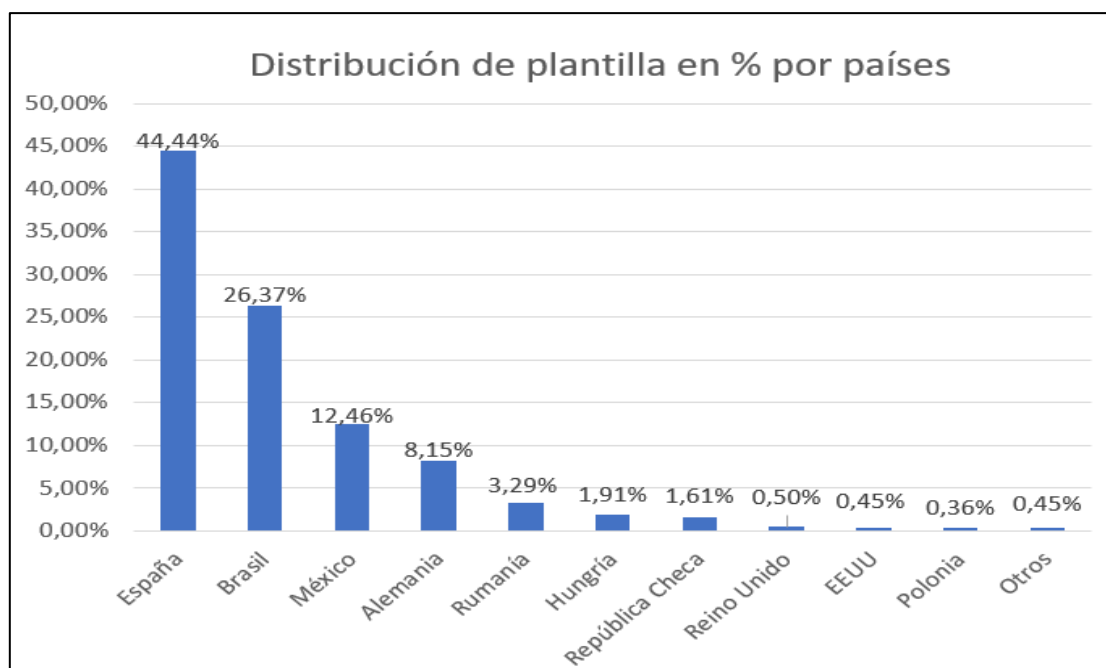
Del total de la plantilla 4299 son personas que trabajan en Sesé España representando un 44% de la plantilla.

*Ilustración 1 Evolución de la plantilla*



*Elaboración propia. Fuente: Memoria RSC Grupo Sesé, 2020.*

Ilustración 2 Distribución de la plantilla en los distintos países



Elaboración propia. Fuente: Memoria RSC Grupo Sesé, 2020.

Dentro de esta plantilla la mayoría de los trabajadores son hombres, representando un 78% en Grupo Sesé, y un 75% en Grupo Sesé España, dando lugar a una desigualdad de género. Esto puede deberse a que muchos de los puestos con más volumen de contratación son transportistas y están ocupados mayoritariamente por hombres. También puede deberse a una falta de un modelo adecuado de conciliación familiar etc.

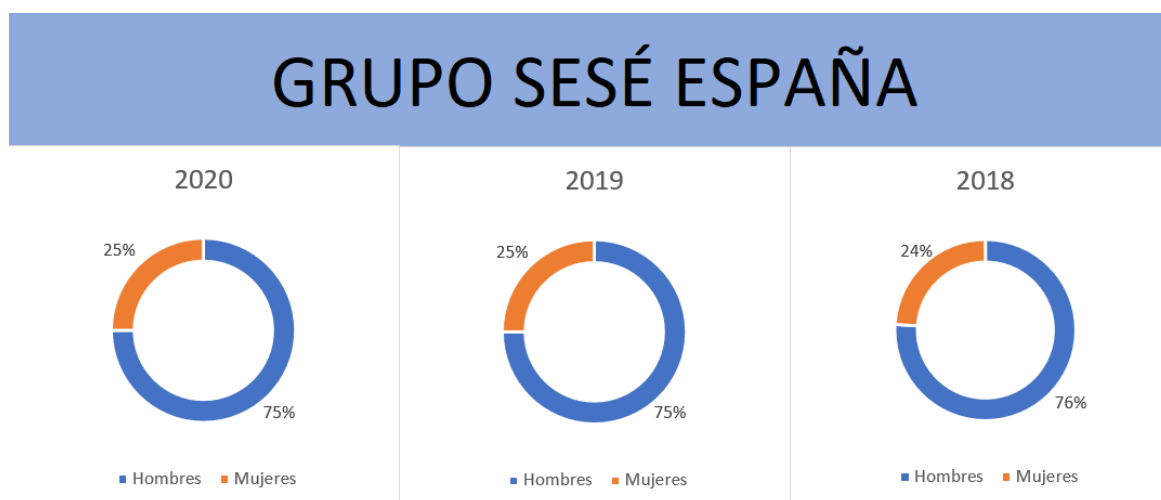
Como podemos apreciar en los siguientes gráficos, con la evolución del tiempo, la mejora de la desigualdad de género ha sido mínima.

Ilustración 3 Distribución de la plantilla por sexo Grupo Sesé



Elaboración propia. Fuente: Memoria RSC Grupo Sesé, 2020.

Ilustración 4 Distribución de la plantilla por sexo Grupo Sesé España



Elaboración propia. Fuente: Memoria RSC Grupo Sesé, 2020.

Cabe mencionar que la empresa tiene dentro de sus políticas y estrategias la intención de aumentar la cuota de mujeres, mediante el desarrollo de procedimientos de gestión internos en los que prevalezcan la igualdad y equidad, además de implantar medidas para facilitar la conciliación familiar.

A raíz de la publicación de la normativa en materia de Igualdad (Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación), Grupo Sesé ha llevado a cabo la revisión y adaptación de sus Planes de Igualdad.

A su vez la plantilla la podemos dividir dentro de 3 rangos de edad, en los que podemos observar que la mayoría de trabajadores están entre los 30-50 años, sin que varíen mucho los porcentajes de un año a otro. Esto puede deberse a que la mayoría de los puestos requieren de experiencia, así como una preparación adecuada.

Tabla 5 Distribución de la plantilla por rango de edad

	GRUPO SESÉ			GRUPO SESÉ ESPAÑA		
	<30 Años	30-50 Años	>50 Años	<30 Años	30-50 Años	>50 Años
2020	20%	58%	22%	9%	60%	31%
2019	21%	59%	20%	11%	60%	29%
2018	22%	58%	20%	11%	56%	33%
2017	-	-	-	9%	68%	22%
2016	-	-	-	8%	64%	28%

Elaboración propia. Fuente: Memoria RSC Grupo Sesé 2020

Una vez establecidos los rangos de edad y sexo, la plantilla está dividida a su vez, en mano de obra directa (MOD) y mano de obra indirecta (MOI) así como por los distintos tipos de contrato que poseen.

En Grupo Sesé España como en todo el grupo Sesé en general, la mayoría de la mano de obra es mano de obra directa. En el año 2020 la distribución en Grupo Sesé por categorías era de un 18% de MOI, frente a un 82% de MOD, mientras que en Grupo Sesé España encontramos un 24% de MOI, frente a un 76% de MOD.

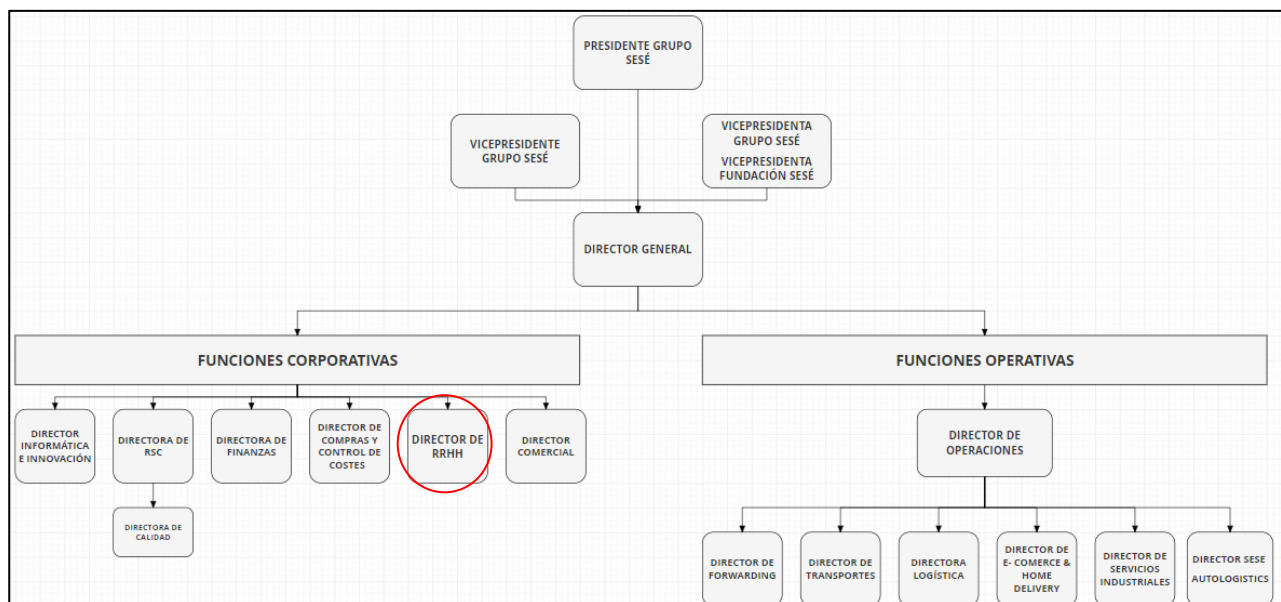
En cuanto al tipo de contratos de los trabajadores, en el año 2020, la gran parte corresponde a contratos indefinidos, con un 69% del total, siguiendo los contratos temporales con un 20% y por último el 11% restantes, correspondientes a ETT.

Podemos ver que tan solo un pequeño porcentaje de los contratos son de ETT, por lo que la mayoría del personal es reclutado y seleccionado por el área de RRHH de la empresa (como veremos posteriormente en el apartado de selección), sin recurrir a proveedores de empleados externos.

#### 5.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y SUS POLÍTICAS.

Localización del Departamento de RRHH en la empresa:

*Ilustración 5 Organigrama de la empresa*



*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa*

Como podemos apreciar en el organigrama de la empresa, el departamento de RRHH posee la misma importancia que los demás departamentos, teniendo únicamente por encima al director general y los presidentes de la empresa.

Grupo Sesé, al tratarse de una empresa multinacional, no posee únicamente un departamento de recursos humanos, si no que cada filial posee su propio departamento.

Como hemos comentado anteriormente, esta organización posee una estructura multi planta, donde cada uno de los centros operativos que componen las empresas, dependen funcionalmente de la Sede Central, por lo tanto, los departamentos de RRHH de las filiales, dependerán también del departamento de la sede, ubicado en Zaragoza.

Este departamento central será el encargado de marcar las directrices en el área de RRHH (políticas de gestión y desarrollo). Estas, serán implantadas por los técnicos de RRHH de las filiales en sus regiones.

### Departamento de la Sede Central

El departamento de RRHH de Grupo Sesé posee una serie de procesos y programas de calidad, obteniendo así practicas estandarizadas, con el objetivo de tener los mejores resultados posibles en todas sus áreas.

Este departamento está compuesto por el director de RRHH y un total de 10 trabajadores, de los cuales 9 de ellos son mujeres.

*Ilustración 6 Organigrama del Departamento de RRHH*



*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa*

La misión de director de RRHH es colaborar en la coordinación y realizar, en el marco de la planificación establecida para la función, las actividades relacionadas con la gestión, desarrollo, organización y administración de RRHH, garantizando el desarrollo de las estrategias establecidas. Dirige, coordina y aprueba todos los procedimientos finales.

Este departamento está compuesto por 5 áreas:

- **Área de Selección:**

En esta área se detectan las necesidades de personal y posteriormente se llevan a cabo los procesos de selección de personal basados en metodologías transparentes y con equidad. Se selecciona al personal más apto para el puesto, que sea capaz de seguir los valores de la organización y que posea las competencias requeridas por el sector.

- **Área de Formación y Desarrollo:**

Formación: El personal ha de tener la capacitación necesaria para responder satisfactoriamente a los retos actuales y futuros de su trabajo. Por ello se promueve la formación continua de todo el personal a través de planes específicos, con la finalidad de que el trabajador adquiera, actualice, o mejore sus competencias para un mejor desempeño del trabajo.

Desarrollo: Se evalúa el desempeño identificando talento y potencial para aplicar las herramientas adecuadas en sintonía con la actividad y el mercado, para hacer que los empleados crezcan y desarrollen sus competencias para una mayor profesionalidad y empleabilidad.

- **Área Laboral:**

Se encarga de realizar actividades administrativas de personal (contratación, altas y bajas, nóminas, seguros sociales, finiquitos, cambios de categoría etc.)

También informa al personal de los temas relativos a legislación laboral, Seguridad Social y distintas políticas internas.

- **Área de Comunicación:**

Se cuidan los canales adecuados para hacer llegar al empleado la información relevante de la organización y facilitar la comunicación ascendente a través de canales de recogida de opiniones y participación.

Además, esta área también participa en el proceso de acogida de nuevos empleados, aportándoles toda la información necesaria para facilitarles una rápida y exitosa integración a la organización.

- **Área de Responsabilidad Social:**

En esta área se fomenta la conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores, hace que se cumplan las leyes de igualdad, así como las de prevención de riesgos. También impulsa acciones de voluntariado corporativo de mano de los trabajadores y de Fundación Sesé y todo lo relacionado con beneficios sociales.

## 5.5 PROCESOS A SEGUIR.

Como he mencionado anteriormente, Grupo Sesé posee un proceso específico a la hora de gestionar el personal (Selección y formación), donde se establecen todos los pasos a seguir, los cuales son responsables de cada proceso, así como los documentos utilizados en ellos.

La finalidad del proceso de gestión del personal en Grupo Sesé es realizar las acciones necesarias para la consecución de forma equilibrada del máximo rendimiento y la máxima satisfacción de las personas de la organización.

A continuación, voy a explicar los pasos a seguir en los procesos de estos.



### 5.5.1 SELECCIÓN.

#### **Pasos a seguir en el proceso de selección:**

1. Se detectan las necesidades de personal que posee la empresa, por parte de los responsables del área o directores de los distintos departamentos.
2. Una vez se conocen dichas necesidades, se pasa a presentar la propuesta de contratación al director general del que dependa el área afectada.
3. Si la solicitud de contratación de personal es rechazada, se procederá a comunicar este rechazo.
4. Si es aprobada habrá que comprobar si existe un perfil para el puesto que se requiere.
5. Si no existe un perfil para el puesto, el director del departamento junto con el departamento de RRHH deberán definir el puesto a cubrir, funciones y requisitos actualizando si procede, el Dossier de perfiles de puestos. Adjunto dos ejemplos de perfiles de puestos de trabajo que la empresa me ha facilitado (Anexo 1)
6. Una vez se tiene el perfil del puesto se tramita la solicitud al Dpto. de RRHH, el cual rellena un formulario de solicitud del personal.
7. Se activa la búsqueda del personal según la información que proporciona dicho formulario iniciando el reclutamiento.
8. Se inicia el reclutamiento: este reclutamiento se puede dar mediante:
  - Fuente Interna: Esto se refiere a que se verifica si la vacante se puede cubrir con personal de la organización (solo aplica crecimiento vertical y horizontal)
  - Fuente Externa: Esto se refiere a que se realiza mediante una publicación en medios externos, difusión de vacantes mediante: Radio, Periódico, Publicidad, tercería y redes sociales, mediante requisitos del puesto; y bolsas de trabajo físicas y virtuales y SNE, mediante descripción de puestos.
9. Si el puesto a cubrir es de contratación fija, se procederá a la entrevista de candidatos.

Si el puesto a cubrir no es de contratación fija, se enviará el perfil del puesto a la ETT para activar la búsqueda del personal que corresponda a estas características. Una vez realizada la búsqueda de la ETT enviará los CV al departamento de RRHH, el cual seleccionará a los candidatos potenciales y procederá a entrevistarlos.

**10.** Convocaciones postulantes para iniciar la selección, vía telefónica, mail, redes sociales... En el primer contacto físico con el postulante se recibe solicitud de empleo y se valida con el perfil de puesto, para después proporcionar información verbal sobre la vacante, si el aspirante está interesado se aplican pruebas psicométricas y examen médico en las instalaciones de la empresa.

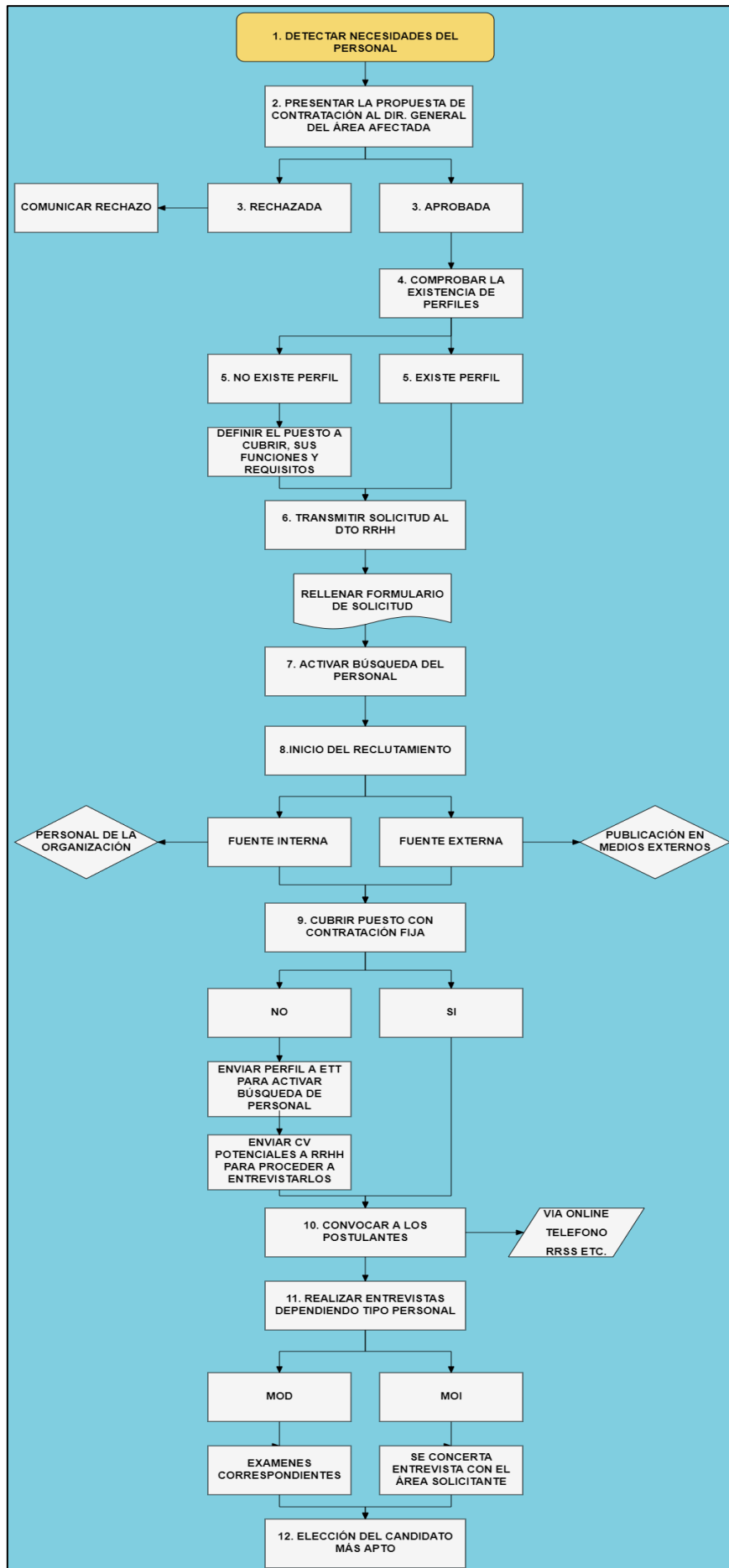
**11.** Se iniciarán las entrevistas dependiendo del tipo de personal:

En caso de personal MOI se programará una entrevista con el área solicitante, quien tomará la decisión de acuerdo con la viabilidad del candidato.

En caso de personal MOD apruebe todos los exámenes correspondientes continuará con el proceso de contratación.

**12.** De los candidatos entrevistados se elegirá al más apto para el puesto y se procederá a la firma del contrato con la correspondiente apertura del expediente personal del empleado y se pasará a realizar la ficha de contratación.

Ilustración 7 Proceso de selección



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

## ACOGIDA.

Tras describir los pasos a seguir en el proceso de selección, voy a comentar brevemente como es el proceso de acogida dependiendo del puesto. Como ejemplo pondré 3 casos de acogida: conductor, mano de obra directa y mano de obra indirecta.

*Tabla 6 Acogida conductor*

CONDUCTOR	
01	Reunión inicial de RRHH con el empleado
02	Entrega del manual del conductor y de documento de prevención de riesgos laborales
03	Control de la entrega del manual del conductor y de documento de prevención de riesgos laborales
04	Entrega de EPI'S según el puesto Control de la entrega de EPI'S
05	Una reunión de planificación con el empleado

*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa*

*Tabla 7 Acogida personal MOD*

PERSONAL MANO DE OBRA DIRECTA	
01	Reunión inicial de RRHH con el empleado
02	Entrega de la documentación de acogida
03	Control de entrega del documento de PRL
04	Entrega de EPI's según el puesto que ocupe
05	Control de entrega de EPI's

*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa*

Tabla 8 Acogida personal MOI

PERSONAL MANO DE OBRA INDIRECTA (ETTS)	
01	Reunión inicial de RRHH con el empleado
02	Entrega de la documentación de acogida
03	Reunión de su superior más próximo con el empleado
04	Visita a las instalaciones y prestación del equipo de trabajo

*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa*

### 5.5.2 FORMACIÓN.

#### Pasos a seguir en el proceso de formación:

1. Se evalúan las necesidades de formación que poseen los empleados. Esto se realiza de forma anual renovando los planes de formación para que se mantengan al día.

Estas son las fuentes a evaluar para identificar las necesidades formativas anuales, así como aquellas que aparecen a lo largo del ejercicio:

- Formación no realizada en el ejercicio anterior.
- Nuevos requisitos legales o de cliente.
- Nuevos procesos de trabajo.
- Nuevas tecnologías.
- Nuevos sistemas informáticos.
- Iniciativas destinadas a fomentar la toma de conciencia y/o sensibilización en los trabajadores.
- Resultados de lecciones aprendidas y/o procesos de mejora.
- Personal que es incorporado a un nuevo puesto de trabajo y requieren de formación.
- Reciclajes formativos ante caducidad de anteriores formaciones impartidas. Además, se realizan cuestionarios a los empleados para determinar sus necesidades de formación.

2. Se realizan una serie de cuestionarios que se envían al personal administrativo, para que estos lo respondan y saber así las nuevas necesidades de la plantilla. Los cursos formativos deben de estar actualizados con los nuevos requerimientos, ya sean legales o por el uso de nuevas tecnologías.

Se les envió a los trabajadores un mensaje electrónico para que realizaran tal cuestionario vía online (Adjuntado en anexo 3). Antes de realizar este cuestionario, se les había avisado a los

trabajadores previamente de la realización de este, así como su propósito y una serie de diapositivas explicativas (Adjuntado en Anexo2).

3. Establecidas las necesidades de formación se pasa a elaborar un Plan de formación actualizado a las nuevas necesidades si procede. (Cursos a realizar, planificación de objetivos y si se impartirá a través de recursos internos o externos).
4. Una vez aprobado y establecidas todas necesidades, se pasará a contratar cursos planificados, lanzar convocatorias e informar a los asistentes.

Los trabajadores son avisados en diversas ocasiones, explicándoles adecuadamente el procedimiento, a través de diversos mensajes electrónicos. Estos mensajes se me han sido facilitados por la empresa para hacer este trabajo. (Adjuntado en Anexo 4).

5. Se realiza un seguimiento de la evolución de los cursos.
6. Se comprueba la asistencia de los trabajadores.
7. Se lleva a cabo un registro de esta formación.
8. Se valora por medio de cuestionarios la satisfacción y la formación por parte de los asistentes, así como la eficacia de los cursos impartidos por parte de la empresa.

- **Valoración de las acciones formativas**

Para todas las formaciones (salvo las comentadas en el siguiente punto) se realizará una evaluación de la eficacia de la acción formativa.

- Para la evaluación de la eficacia, el Dpto. de Recursos Humanos designará a la persona responsable de valorar dicha eficacia en función de la tipología de la formación.

En líneas generales será siempre el responsable del trabajador, salvo en formaciones de carácter técnico o específico, donde el departamento “líder” de esa competencia será el encargado de hacer dicha evaluación.

- Antes de lanzar una formación, deben definirse qué objetivo pretende cubrirse con la actividad formativa para que, a la hora de hacer la evaluación de la eficacia, tener criterios claros para ello.
- El plazo estándar para hacer la evaluación es 1 mes transcurrido el cierre del curso, salvo cursos de muy de elevada cualificación o complejidad que puedan requerir un plazo superior, a criterio del responsable del empleado formado.

- **Valoración de la eficacia de la formación**

Pasado uno o dos meses de la formación, tiempo para que el trabajador pueda interiorizar y aplicar los contenidos en sus puestos de trabajo, se les realiza unos cuestionarios a los

trabajadores, para saber si el curso le ha sido de utilidad y si aplican sus nuevos conocimientos a la realización de su trabajo.

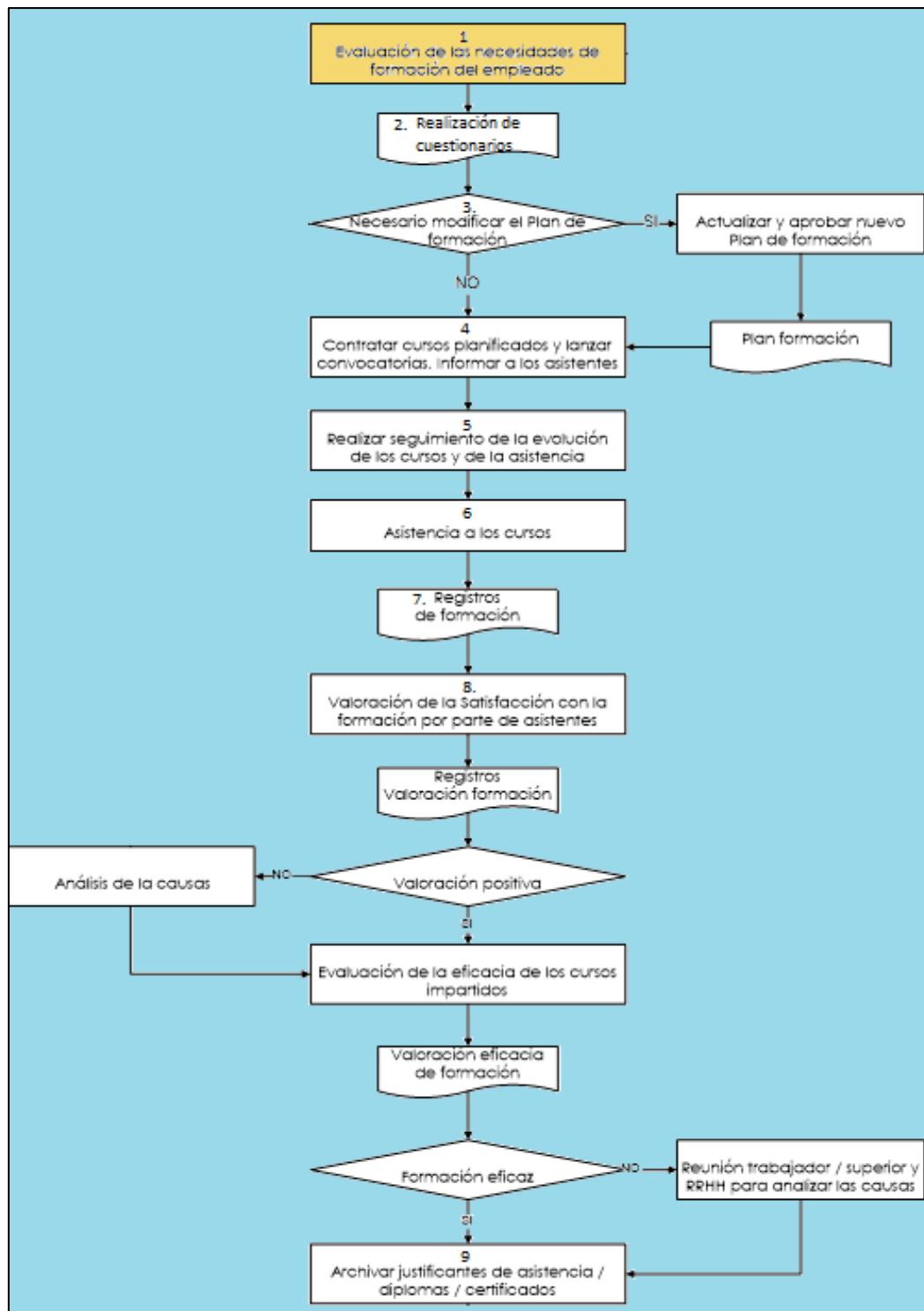
Si el resultado de estos cuestionarios es negativo, se reunirán el trabajador o trabajadores con el superior de RRHH para conocer los motivos.

Tanto en los cuestionarios realizados a los empleados, como la valoración llevada a cabo por la empresa, la valoración de cada pregunta se realiza de 1 a 4, siendo 4 el mejor resultado.

Se considera un resultado negativo cuando el resultado global de un curso (ya sea la evaluación de la satisfacción o la evaluación de la eficacia) es inferior a 2,50. En el caso de que un curso obtenga este resultado, será preciso que el Dpto. de RRHH investigue cuáles han sido las causas de estos resultados y se tomen medidas para evitar que el resultado de, una formación de dicha materia o cualquier otra disciplina directamente relacionada, sea negativo.

- **Formaciones excluidas de la aplicación de la valoración de la eficacia:**
  - A) Formación obligatoria para cumplir un requisito legal preventivo: Formación en riesgos del puesto de trabajo realizada en modalidad on-line, tanto para MOD como para MOI.
  - B) Jornadas informativas y de sensibilización.
  - C) Formación en uso de herramientas informáticas básicas asociadas al normal desempeño del puesto de trabajo que se aprenden “*On Job*” de forma simultánea al aprendizaje del propio puesto.
  - D) Charlas formativas generados para informar sobre actualizaciones en métodos de trabajo.
- 9. Por último, el departamento de RRHH archivaré los justificantes de asistencia, certificados y dará los diplomas correspondientes a los trabajadores.

Ilustración 8 Proceso de formación



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa



Por último, cabe mencionar que al tratarse de una empresa de carácter internacional sus trabajadores están muy capacitados, aun así, hay que hacer hincapié en la formación de algunos puestos tales como:

**-Gestores de tráfico:** Requerirían nuevos cursos de formación de idiomas, ya que, debido al tamaño de la empresa, el inglés no es suficiente y es necesario el uso de idioma técnico para el ámbito del transporte.

**-Comerciales:** Requerirían cursos informáticos para actualizar sus cualidades ya que las tecnologías se renuevan debido a que están en constante evolución y son necesarias en sus trabajos para presentaciones, tablas dinámicas más vistosas etc.

**-Administración:** Cursos de formación de adaptación a las nuevas normativas que están en constante evolución, así como a las nuevas tecnologías contables.

## CAPÍTULO 4

### 6.CONCLUSIÓN.

Tras la realización del trabajo he podido ver cómo la gestión de RRHH ha ido cobrando importancia, llegando a ser un factor clave para la empresa y convirtiendo el capital humano en un recurso básico de esta.

Los RRHH son considerados una posible ventaja competitiva, ya que difícilmente pueden ser replicados por otras empresas competidoras. Esta ventaja competitiva se consigue con la adecuada gestión e integración de los recursos humanos con otros recursos, consiguiendo un mejor rendimiento de sus trabajadores y, por tanto, un mejor funcionamiento de la organización.

Para conseguir llevar a cabo una gestión óptima posible, grupo Sesé ha establecido una serie de procesos y programas de calidad para conseguir unos métodos estandarizados, como hemos visto en los procesos de selección y formación, con la finalidad de cometer el mínimo de errores posibles en esta área.

Considero esta táctica bastante adecuada y de gran importancia, puesto que con el actual concepto de importancia de RRHH, una empresa debe adaptarse rápidamente a los cambios y exigencias de su entorno. Solo de este modo podrá permanecer competitivamente activa en el sector en el que actúa, para lo que es muy relevante asegurarse de una adecuada gestión y puesta en práctica de estos procesos. Así el capital humano no se queda obsoleto, repercutiendo negativamente en el funcionamiento de la empresa.

## CAPÍTULO 5

### 7. BIBLIOGRAFÍA.

- Beer, M., Spector, B. y Cornudella, J. (1989). *Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Bird, A., Taylor, S. y Beechler, S. (1998). A typology of international human resource management in Japanese multinational corporations: organizational implications. *Human resource Management*, 37(2), 159 - 172. Recuperado 5 del 2 de 2021, a (url web)  
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199822\)37:2%3C159::AID-HRM6%3E3.0.CO;2-V](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1099-050X(199822)37:2%3C159::AID-HRM6%3E3.0.CO;2-V)
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw hill.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., y Shculer, R. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: Mc Graw hill.
- Evans, P. A. (1986). The Strategic Outcomes of human management. *Human Resource Management*, 25(1), 149-167. Recuperado 16 de 3 2021, a  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930250111>
- Ferraro, E. (2001). *Administración de los recursos humanos*. Florida: Valleta.
- Flores Carretero, E. (24 septiembre 2019). *Sentirse valorado es clave en el compromiso con la empresa*. Economíahoy.mx.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Milkovich, G., y Boudreau, J. (1993). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. NY: Addison Wesley.
- Perlmutter, H. (1969): *The tortuous evolution of the multinational corporation*, Columbia Journal of World Business.
- Sastre, M.A., Aguilar, E.M. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Schuler, R. S. (1992). *Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of Business*. *Organizational Dynamics*, 21, 18-32. Recuperado el 6 del 4 de 2021, a  
[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)

- Taylor, S., Beechler, S., y Napier N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4). Recuperado el 26 del 5 de 2021, a <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1996.9704071860>
- Tena, G., Hernández , A., y Latorre, M.P.(2016/2017). *Manual de dirección y gestión de RRHH.* , 3º Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Universidad de Zaragoza, Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo, Zaragoza.
- Valle Cabrera, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Werther, W., y Davis, K., (2008). *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.

## LEGISLACIÓN CONSULTADA.

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales, BOE núm. 269, de 10/11/1995.
- Real Decreto 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, BOE núm. 57, de 07/03/2019.

## WEBS CONSULTADAS.

- Diccionario financiero. (2018). *Las empresas multinacionales*. Recuperado el 03/5/2021 desde <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/empresas-multinacionales/>
- LosRecursosHumanos.com. (2008). *Organización del Departamento de Recursos Humanos*. Recuperado el 20 febrero 2021 desde <https://www.losrecursoshumanos.com/organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos/>.
- Martínez Argudo, J., (2019). *Las multinacionales*. Recuperado el 16/05/2021 desde <http://www.econosublime.com/2019/03/caracteristicas-multinacionales-ventajas-inconvenientes.html>
- Máxima Uriarte, J (2019). *10 características de una empresa multinacional*. Recuperado el 18 de mayo de 2021 desde <https://www.caracteristicas.co/empresa-multinacional/#ixzz6x6mQd8Lq>
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal*. Consultado el 6 de marzo de 2021, desde <https://agenciadeempleocolsubsidio.com/ventajas-de-la-planificacion-estrategica-de-recursos-humanos/>
- Francisco Coll Morales. (2020). *Departamento de recursos humanos*. Recuperado el 9 de febrero de 2021, desde <https://economipedia.com/definiciones/departamento-de-recursos-humanos.html>

## CAPÍTULO 6

### 8. ANEXOS.

#### 8.1 ANEXO 1: PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO.

##### DELEGADO DE TRANSPORTE

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO	
DELEGADO DE TRANSPORTE	
Fecha aprobación:	Estado revisión:
Nivel funcional del puesto:	
3	
DEPARTAMENTO:	TRANSPORTE
Área:	TRÁFICO
Puesto del que depende:	DIRECTOR DE TRANSPORTE
Puestos dependientes:	JEFE DE OPERACIONES

#### 1 DESCRIPCIÓN

##### A. TAREAS

- Coordinar y gestionar el equipo humano asignado en su Delegación, lo que contempla especialmente el adiestramiento inicial del personal de nueva incorporación.
- Planificar los recursos necesarios para el buen desarrollo de la actividad. Mantener una comunicación activa con el Departamento de Planificación acerca de las necesidades de vehículos para cubrir los servicios.
- Asignar gestores a los nuevos servicios que entren en la Delegación. Informar a los gestores de cuáles son los recursos que están asignados a los clientes a su cargo.
- Liderar el espíritu comercial de sus gestores en cuanto a compra / venta de viajes compensatorios. Actuar como interlocutor a nivel comercial con sus clientes, como intermediario entre ellos y el Dpto. Comercial, para potenciar la actividad comercial de la organización.
- Atender y controlar a los proveedores asignados a su Delegación.
- Velar por el cumplimiento de los requisitos específicos de sus clientes y por el seguimiento global del servicio así como de la satisfacción de esos clientes.
- Liderar la resolución de incidencias, no conformidades y reclamaciones de cliente y garantizar que el equipo de la delegación da respuesta, solución y salida a las mismas en tiempo y forma.
- Establecer canales de comunicación con clientes, proveedores, departamentos centrales y resto de las Delegaciones.
- Supervisar y controlar los indicadores de servicio y de rentabilidad de la delegación, informando a Dirección de las desviaciones y tomando e implantando medidas para su corrección.
- Participar en la elaboración de ofertas y/o estudios técnicos para nuevos negocios de la División, aportando criterios en cuanto a capacidad de servicio y condiciones económicas para los mismos.
- Supervisar la colaboración activa de sus gestores con los Dptos. de Mantenimiento y de Planificación para la ejecución de tareas de mantenimiento, descarga de tacógrafos, TVs, etc.

## PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

### DELEGADO DE TRANSPORTE

▶	<b>B. RESPONSABILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestionar y controlar los resultados de la cuenta de explotación de la operativa asignada a la planta o centro de trabajo, optimizando los recursos a su cargo para la consecución de los objetivos presupuestados.</li><li>• Velar por el negocio, considerado tanto en términos de rentabilidad como de satisfacción de cliente.</li><li>• Supervisar y facilitar el desarrollo del trabajo del personal a su cargo.</li></ul>
▶	<b>C. EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL (marcar aquellos de aplicación)</b>
	<div><input type="checkbox"/> Calzado</div> <div><input type="checkbox"/> Guantes</div> <div><input type="checkbox"/> Otros → Especificar:</div> <div><input type="checkbox"/> Ropa reflectante</div> <div><input type="checkbox"/> Gafas</div>

## 2 REQUISITOS

▶	<b>A. FORMACIÓN:</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependiendo de la Delegación de la que se responsabilice, se requiere dominio de inglés / francés / alemán.</li></ul>
▶	<b>B. EXPERIENCIA:</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 años de experiencia en puesto de características similares dentro del sector ó 2 años en el área de conocimiento correspondiente dentro de la organización.</li></ul>




## DELEGADO DE TRANSPORTE

## Indicar área de conocimiento y/o habilidad:

[illegible]

- 1: Posee conocimientos teóricos básicos, no puede trabajar de forma autónoma.
- 2: Es capaz de trabajar de forma autónoma pero precisa supervisión directa.
- 3: Es capaz de trabajar de forma autónoma sin necesidad de supervisión directa.
- 4: Posee amplios conocimientos y experiencia, puede incluso formar a otros en la materia.

## GESTOR DE TRÁFICO.

	<b>PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO</b>
	<b>GESTOR DE TRÁFICO</b>

Fecha aprobación:	Estado revisión:	Nivel funcional del puesto:	<b>4B</b>

DEPARTAMENTO:	<b>TRANSPORTE</b>
Área:	TRÁFICO
Puesto del que depende:	JEFE DE OPERACIONES
Puestos dependientes:	NINGUNO

### 1 DESCRIPCIÓN

#### ► A. TAREAS

- Interlocución permanente con los clientes para asignar flota a los servicios solicitados.
- Buscar recursos de transporte para cubrir aquellos servicios de la delegación que la flota propia fija no cubre.
- Seleccionar la mejor opción disponible. Priorizar en el siguiente orden: vehículos asignados al gestor, vehículos de la delegación, vehículos del grupo, agencias habituales y en última opción mercado spot.
- Mandar al transportista una orden de carga con las instrucciones de carga, así como las peculiaridades del transporte a realizar (normas de aseguramiento, seguridad...)
- Realizar el seguimiento de los camiones controlando a diario su situación.
- Controlar las incidencias que durante el viaje pudieran producirse y colaborar en la resolución de dichas incidencias, así como en las incidencias administrativas que pudieran generarse.
- Solicitar las ventanas de carga/ descarga de los viajes asignados.
- En caso de transporte ADR, asignar vehículos ADR y comprobar que cumplen con los requisitos establecidos.

#### ► B. RESPONSABILIDADES

- Obtener la máxima rentabilidad en los viajes de los clientes que tiene asignado.
- Responsabilizarse de sus viajes (incluyendo la atención a sus clientes) las 24 horas del día, desde su comienzo a su conclusión, llevando a cabo un seguimiento puntual de los transportistas.
- Conseguir retornos que completen las rutas habituales de sus viajes cuando se realizan con flota propia.
- Cumplimiento de la planificación marcada y seguimiento de las premisas de servicio.
- Asegurarse del cumplimiento de los requisitos del cliente, tanto de seguridad como de calidad (aseguramiento de la carga, tiempo de tránsito...)
- Asegurarse de que sus servicios y sus transportistas cumplen con la legislación vigente.
- Realizar las gestiones necesarias para que la documentación del cliente se cumplimente correctamente.
- Alertar a su inmediato superior de los problemas e incidencias que puedan tener lugar. Abrir informes de no conformidad en los casos que sea necesario.



## PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

### GESTOR DE TRÁFICO

- Controlar los indicadores de gestión de sus tráficos.

*En materia de medio ambiente:*

- Segregar correctamente los residuos
- Hacer uso responsable de las materias primas (luz, agua y papel)

*En materia de PRL:*

- Cumplir las normas de seguridad de las instalaciones.
- Uso de EPIs adecuados en caso de necesitarlos (visitas a almacenes).
- Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad en las instalaciones de cliente de conductores y proveedores.

#### ► C. EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL (marcar aquellos de aplicación)

- |   |                                  |   |
|---|----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Calzado          | <input type="checkbox"/> Guantes | <input type="checkbox"/> Otros → Especificar: |
| <input type="checkbox"/> Ropa reflectante | <input type="checkbox"/> Gafas   |   |



## PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO

### GESTOR DE TRÁFICO

## 2 REQUISITOS

### A. FORMACIÓN:

- Formación profesional / Bachillerato. (\*)
- Valorable formación específica en transporte y/o logística
- Para tráfico Internacional: inglés (para todos los tráficos), alemán (VWL), francés (Renault)
- Valorable el conocimiento de otros idiomas
- Conocimientos de informática a nivel de usuario.

### B. EXPERIENCIA:

- 2 años de experiencia en un puesto de características similares dentro del sector transporte. (\*)

### C. CONOCIMIENTOS

Indicar área de conocimiento y/o habilidad:	Valoración (1)
Ofimática	2
Legislación de transporte	3
Gestión de flotas	3
Iniciativa y carácter resolutivo	3
Habilidades comerciales para el trato con clientes / proveedores	3
Rigor, perseverancia y capacidad de organización	3
Programas informáticos específicos de Gestión	3
Sistema de Gestión en Calidad, MA y PRL	2
Tráficos <u>ADR</u> : conocimiento de requisitos de transporte ADR	2
En Tráfico Internacional:	
Inglés hablado y escrito	3
Alemán (sí en <u>VWL</u> , valorable en el resto)	3
Francoés (tráfico Renault)	3
Requisitos de cliente: contratos, pliego de condiciones, características de los vehículos	3
<u>Tarifas</u> y características de proveedores de transporte	3

(1) Valoración mínima requerida para el puesto. Puntuar de 1 a 4. Siendo:

- 1: Posee conocimientos teóricos básicos, no puede trabajar de forma autónoma.
- 2: Es capaz de trabajar de forma autónoma pero precisa supervisión directa.
- 3: Es capaz de trabajar de forma autónoma sin necesidad de supervisión directa.
- 4: Posee amplios conocimientos y experiencia, puede incluso formar a otros en la materia.

## 8.2 ANEXO 2: MENSAJE PARA INFORMAR A LOS TRABAJADORES.

*¡Hola, buenos días!*

*Seguramente habréis ido viendo u oyendo que hace más de un año se inició un proyecto en Sesé de Gestión por Competencias, denominado ReSeséteate, que comenzamos por el Área de Transporte y que, ahora, continua su implantación en todas las áreas del Grupo. Este proyecto está enfocado a:*

*Ø El crecimiento personal y profesional de cada colaborador.*

*Ø La eficiencia en el desempeño y la gestión.*

*Una vez puesto en marcha, iniciamos haciendo una buena descripción de los distintos puestos de trabajo para lo que os solicitamos vuestra primera colaboración. Necesitamos documentar el puesto con responsabilidades, tareas, herramientas y requisitos del mismo. Para ello, una muestra representativa de cada puesto colaborará en la descripción del mismo a través de la cumplimentación de una ficha, para lo que recibirán la formación necesaria.*

*Elaborada la información recogida, la validaremos haciéndoos llegar a todas las personas de cada puesto una encuesta en la que podréis aportar aquello que consideréis importante y no esté incluido en la ficha de puesto.*

*A lo largo de esta fase del Proyecto os acompañaremos Rosa Esteban, Diego Barea y Marina Frison, con la ayuda de una Consultora externa, CEGOS.*

*En la presentación que os adjuntamos os facilitamos información sobre el qué, el para qué, el por qué y el cómo de todo el Proyecto.*

*Hemos informado ya a Roberto y nos ha dado su OK.*

*Os iremos informando de los avances en cada paso, no obstante, estamos a vuestra disposición para aclarar o ampliar cualquier información que resulte de vuestro interés.*

*¡¡¡Muchas gracias por vuestra colaboración!!!*

### 8.3 ANEXO 3: MENSAJE PARA HACER CUESTIONARIO.

*Buenos días,*

*Como se te ha anticipado, este año se va a realizar el 1er estudio de satisfacción y motivación de las personas de Grupo Sesé para conocer vuestra percepción respecto a una serie de aspectos que inciden en tu bienestar laboral.*

*El objeto de este estudio es disponer de información relevante para la mejora en la gestión de la organización y de los procesos de Recursos Humanos.*

*El estudio se realiza a través de una aplicación on-line, a la que puede acceder pulsando en el siguiente enlace:*

*<https://impulsa.estudiosdeployment.es/375548?token=UItzyl6WgVpntgq&lang=es>*

*No es necesario que cumplimentes todo el cuestionario de una sola vez, ya que puedes guardar tus respuestas para continuar en otro momento. La fecha límite de cumplimentación del cuestionario es el viernes, 10 de mayo, inclusive.*

*Conserva este correo o anota en otro lugar tu enlace de acceso para que puedas recordarlo.*

*Finalmente recordad que las respuestas de cada empleado serán tratadas de manera totalmente confidencial y anónima, siendo únicamente utilizados para la extracción de conclusiones a nivel global.*

*Si tienes cualquier incidencia o duda en el manejo de aplicación puedes contactar con los responsables de la aplicación de CegosDeployment:*

- *José María López / Alejandro García*

*Un saludo y muchas gracias por tu colaboración.*

#### 8.4 ANEXO 4: MENSAJE PARA EXPLICAR EL PROCEDIMIENTO.

*El siguiente paso en el proceso es la valoración de factores relacionados con tu puesto de trabajo mediante un cuestionario.*

*Para ello, a lo largo de esta semana recibirás un correo con instrucciones y un enlace a una aplicación web, donde encontrarás dicho cuestionario, para que valores, de manera objetiva, tu percepción en cada una de las evidencias que componen estos factores.*

*Después de que tanto tú, como tu responsable hayáis completado la valoración, se te citará a la entrevista de feedback donde dialogaréis sobre ti, sobre cómo te encuentras en tu puesto, sobre tu desarrollo en el trabajo, cuáles son tus puntos fuertes y cuáles son tus posibles áreas de mejora.*

*Para resolver cualquier duda que tengas estamos a tu disposición Rosa Esteban, Susana de Vílchez, Marina Frison y Diego Barea.*

*Un saludo / Best regards / Mitfreundlichen Grüßen*